

《論 文》

小売企業のグループ化に伴う
異文化障壁と企業文化の管理方法

水 野 清 文

1. はじめに

大量仕入・大量販売、セルフサービス販売方式の導入などにより1950年代半ばから1980年代にかけて全盛だった大手小売企業の売上は、その後は老衰化した。こうしたなか、2000年代以降、競争力強化に向けた取り組みとして企業の相次ぐ再編がみられる。

本論文は、グループ化が効果的に実行されるための前提という意味で深く関係するグループ内企業の企業文化に着目する。本研究の目的は、企業再編が活発化するなか、食品小売企業のグループ化に焦点を当てながら、グループ内企業の企業文化が与える影響について検討・考察することで、組織間融合とグループ化戦略の有効化への手掛かりを得ることである。

2. 企業文化の重要性と構成要素の再考

企業文化に関する研究は、アメリカで1970年代に盛んに取り上げられていた。そのほとんどの研究内容が経済的成果や経営業績との関連に焦点を当てたものであった。この頃のアメリカ企業は、拡大化・多角化が浸透し、経営業績はそれまでのような急速な伸びは見込むことができなくなっていた。そこで、企業の在り方を見直すことによって、経営業績

の向上につなげていこうとする考え方が広まっていた。わが国でも、1980年代以降、企業文化という用語は、コーポレート・カルチャー (corporate culture) の訳語としてアメリカから輸入されるとともにこうした企業文化研究が頻繁に取り上げられるようになった。しかし、実際のところ、社会的にはそれ以前から存在していたとされている¹。

企業という社会システムが、他のさまざまな社会集団と異なるどんな特性や個性をもつかを表す用語として、軍隊文化、役所文化、学校文化などとともに概念化されていたし、それに関する研究もされていた²。例えば、月刊誌『リクルート』³は、1969年2月号で「企業文化の研究」を特集しているし、1979年10月には、“企業文化”をタイトルとしたはじめての単行本『企業文化論の提唱』⁴が刊行されている⁵。

1980年代以降になると、わが国でも企業文化に対する関心が高まり、その研究や調査が多く取り上げられるようになった。それは、戦後から1970年代にかけての経済成長で国民の需要が概ね満たされたことによって、企業の成長にも限界がみえはじめたことにある。国民の需要の多様化や産業内競争、さらには国際関係の複雑化によって、これまでの拡大化・多角化だけでは成長を見込めなくなったのである。このような環境に適応していくうえで過去の栄光に浸っている企業文化は澱んだものとなってしまったのである。そのため、企業の在り方を新たな視点で捉え、それを見直していく必要性が出てきたのである。こうした状態を打破しようという認識から企業文化に関する研究が広まったと考えられる。

さらに1985年以降、企業文化は経営者の経営課題として明確に位置づけられるようになった。この時代になると企業文化は企業経営の表舞台に立ち、研究者や企業人によって企業文化の変革についての議論がなされるようになった。このように、企業文化が強く意識されるようになった理由について梅澤正は次のように述べている⁶。

一つは、企業文化を経営資源として認識するようになった点である。

時に“見えざる経営資源”と表現されるが、社会学的な視点からすると、企業文化の機能が顕在化しはじめたと理解できる。他の経営資源に比較すれば依然として潜在的であるにしても、目を見張るほど企業文化の機能が顕著になったことが、企業人にとって強く意識されはじめた。

これは、ピーターズとウォーターマン（Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.）が、1982年の著作でエクセレント・カンパニーには強い企業文化があると述べていることからわかる⁷。

もう一つは、企業文化へのアプローチが、企業の環境適応と変化適応にとって必要だという観点からなされたという点である。

企業文化に対する研究者や企業人の意識は、企業経営に関わる戦略上の課題という視点で次のような認識をもたらすようになった。

- ①企業文化は、“見えざる経営資源”として組織の在り方に大きな影響力をもっているので、事業戦略に合わせて、これを適切にマネジメントすることが重要である。（＝企業文化をマネジメントすることの重要性）
- ②新規事業に進出し、業容の多角化に取り組むためには、それにふさわしい企業文化や組織風土を育成していくことが不可欠である。（＝新たな事業展開ができるような活力ある企業文化をつくる意識）

そもそも企業文化はどのように定義できるのだろうか。

・名東孝二による定義⁸

企業文化の概念については言及していないが、企業自らを回復させるため組織のゆきすぎ・のめり込みを治療したり是正することの必要性を唱えている。

・河野豊弘による定義⁹

「人々に信じ込まれた価値観と行動パターンである。」

・梅澤正による定義¹⁰

彼の著書の内容を包括的にみると、「企業組織としての行動の型であり、社員に共有される思考や行動様式を指す」と定義していると判断

できる。

・福原義春による定義¹¹

「企業の歴史を通じて組織内に培養され、蓄積されている知的・感情的資産」

これらをふまえ、筆者は企業文化を「企業内部の人々に共有される価値観・意思決定パターンならびに行動パターンであり、企業の性格を表すものである。また、それは組織のリーダーや経営理念に大きく左右されるものである。」と定義する。

次に、企業文化の構成要素をみていく。

・梅澤正のいう企業文化の構成要素

企業文化を、①観念文化…企業哲学、経営理念、社是・社訓、会社綱領、②制度文化…伝統、慣習・慣行、儀礼・儀式、タブー、規則、③行動文化…社員に共有された思考・行為の様式、社風、風土、④視聴覚文化…マーク、シンボル・カラー、社旗、社歌、社章、ユニフォーム、ロゴタイプ、シンボルとなる建物、というように4つの文化概念に分け、それぞれに該当する構成要素を示している¹²。

・河野豊弘とクレグのいう企業文化の構成要素

①共有された価値観、②意思決定パターン（情報収集、アイデア、評価、協力）、③行動パターン（実行、組織に対する忠誠心）¹³。

その他、数多くの研究者による研究をふまえて、筆者は企業文化の構成要素として、①行動力、②動機づけ・責任感・競争意識、③アイデア、④情報収集と情報提供、⑤経営理念とその理解度、という5つをあげる。

3. 企業間の企業文化の相違と管理方法

企業文化は企業の体質・性格ともいえる。そして何をどうすればよいといった絶対的なものは存在しない。産業や業種によっても違うし、各企業がおかれているさまざまな要因（たとえば長年にわたる取引関係、取引地域、企業規模、経営者の性格、時代背景など）が異なれば、何を見て望ましい企業文化というかの判断は難しい。環境変化の大局を読み、柔軟性と活力ある企業文化を構築することが、有効な経営戦略の策定と実行に結びつくと考えていくことが根本になければならない。（環境変化を読む力、その変化に対応する力、つまり、判断し変革することができる体質が求められる。）そして、近年の相次ぐグループ化においてはそれぞれの企業の企業文化の相違が戦略策定やその実行の際の障害となってしまう。そのような障害を減らし、グループ化戦略が有効に機能するためにもその管理は必要となる。

その方法の手順は次のとおりである。

(1) 企業文化の5つの構成要素（①行動力、②動機づけ・責任感・競争意識、③アイデア、④情報収集と情報提供、⑤経営理念とその理解度）について、それぞれの構成要素に関連するチェック項目をつくる。

それぞれの例をあげると、

①行動力

- ・ 出店計画と閉店計画
- ・ 新ブランドの立ち上げ
- ・ 新たな店舗形態
- ・ 新市場開拓
- ・ 他社との新たな提携

- ・ 環境への配慮
- ・ 防災活動、災害時の地域支援
- ・ 地域貢献活動
- ・ 多角化 など

②動機づけ・責任感・競争意識

- ・ パートから正社員への転用
- ・ 障害者雇用
- ・ 表彰制度（個人表彰、グループ表彰）
- ・ 希望職種への配置転換
- ・ 明確かつ平等な昇進制度
- ・ 各種手当 など

③アイディア

- ・ 提案制度
- ・ 改善への意識
- ・ 新製品や新サービスの開発 など

④情報収集と情報提供

- ・ 地域に合わせた店舗設計や品揃え
- ・ 消費者の要望への対応
- ・ 仕入情報、在庫情報、売上情報の把握
- ・ 新製品情報
- ・ 競合他社の情報
- ・ 消費者との意見交換の場 など

⑤経営理念とその理解度

- ・ 経営理念と実際の経営活動
- ・ 経営理念の浸透に向けた活動 など

これら以外に①～⑤に区分するには難しいが企業文化と関係する項目として次のようなことも考えていく必要がある。

- ・ 顧客尊重が欠如していないか
- ・ 個人や組織の結果責任に対して明確かどうか
- ・ 事業部や部門の肥大化はないか
- ・ 指示待ちになっていないか
- ・ 不要な制約が存在していないか
- ・ 計画の実行と進捗状況に関する報告が欠如していないか
- ・ 貢献に対する報酬が存在するか
- ・ 意思決定が迅速に行われているか
- ・ 危機感をもっているか
- ・ 不要な会議が存在していないか
- ・ 一部の人間の意見だけが権限をもっていることはないか
- ・ 雇用体制は従業員の満足を満たしているか など

(2) チェック項目に対する得点表をつくる。

段階評価の区分を明確にすることで、グループ企業各社の差をわかりやすくする。

(3) グループ企業各社が自社のチェックを行う。

評価結果は職位や部署毎に集計する。

(4) グループ企業全社が統一に向けた改善を行う。

その結果、企業文化の活性化を図ると同時に企業文化の差異を小さく

していく。

実際はこの目的（企業文化の調和、維持、革新）を達成するためには当該企業が自社内でこうした調査を行い、企業文化に対する意識を高めることが必要となる。さらに、グループ企業全社が調査を行うことにより、グループ内部での共通認識を高めることが必要となる。

4. おわりに

グループ企業各社は当然ながら企業文化が異なる。それが障害となり、期待していたグループシナジーが発揮できなかったり、合従連衡に例えられるような状態が起こる。その結果、競争力強化につながらないとか再編を繰り返すことになる。企業文化の融合という理想を追い求めてもそれは M&A でない限りその実現は事実上あり得ない。そこで、本研究で述べたように、企業文化の各構成要素について、項目をつくり、その項目に関してグループ内各社が理想を追求する姿勢を構築する。この時に重要となるのは、グループ化の目的に合わせて、企業文化の5つの構成要素に項目を設定し、その中から重要項目を精査する。また、その重要項目について、グループ内企業が共通認識を高めていくことが重要になる。

注

- 1 梅澤正『企業文化の革新と創造－会社に知性と心を－』有斐閣選書、1990年、p.4
- 2 梅澤正、同上書、有斐閣選書、1990年、p.5
- 3 月刊誌『リクルート』日本リクルートセンター発行、1969年2月号
- 4 名東孝二『企業文化の提唱』新評論、1979年
- 5 梅澤正、前掲書、有斐閣選書、1990年、p.5
- 6 梅澤正、前掲書、有斐閣選書、1990年、pp.12～13
- 7 Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. “*IN SEARCH OF EXCELLENCE*”, Harper & Row, 1982年
- 8 名東孝二、前掲書、新評論、1979年、p.2
- 9 河野豊弘『現代の経営戦略－企業文化と戦略の適合－』ダイヤモンド社、1985年、p.25
- 10 梅澤正、前掲書、有斐閣選書、1990年
- 11 梅澤正・上野征洋編『企業文化を学ぶ人のために』世界思想社、1995年、福原義春執筆、p.5
- 12 梅澤正『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版、2003年、p.26
- 13 吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳『経営戦略と企業文化 — 企業文化の活性化—』白桃書房、1999年、p.1、p.25 (Toyohiro Kono, Stewart R.Clegg “*Transformations of Corporate Culture -Experiences of Japanese Enterprises-*”, 1999)

参考文献

- (1) 石井真一『企業間提携の戦略と組織』中央経済社、2003年
- (2) 梅澤正『企業文化の革新と創造－会社に知性と心を－』有斐閣選書、1990年

- (3) 梅澤正『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版、2003 年
- (4) 梅澤正・上野征洋編『企業文化を学ぶ人のために』世界思想社、1995 年
- (5) 海野素央『組織文化のイノベーションー組織 DNA 浸透のための 15 の戦略ー』同文館出版、2006 年
- (6) 河野豊弘『現代の経営戦略ー企業文化と戦略の適合ー』ダイヤモンド社、1985 年
- (7) 名東孝二『企業文化の提唱』新評論、1979 年
- (8) 吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳『経営戦略と企業文化ー企業文化の活性化ー』白桃書房、1999 年、p.1、p.25 (Toyohiro Kono, Stewart R.Clegg 1999 “*Transformations of Corporate Culture -Experiences of Japanese Enterprises-*” ,1999)
- (9) 月刊誌『リクルート』日本リクルートセンター発行、1969 年 2 月号
- (10) John P. Kotter and James L. Heskett “*CORPORATE CULTURE AND PERFORMANCE*”, The Free Press, 1992 (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生むー競争を勝ち抜く先見のリーダーシップー』ダイヤモンド社、1994 年、pp.242 ～ 243)
- (11) Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. “*IN SEARCH OF EXCELLENCE*”, Harper & Row , 1982